

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Penelitian**

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja adalah kemampuan, usaha, dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan. Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Sektor konstruksi merupakan suatu kegiatan dengan hasil akhir berupa bangunan atau konstruksi yang menyatu dengan lahan tempat kedudukannya, baik yang digunakan sebagai tempat tinggal atau sarana kegiatan (BPS, 2016). Prospek industri konstruksi di Indonesia diproyeksikan terus mengalami pertumbuhan yang signifikan dari tahun ke tahun. Salah satu perusahaan yang berkaitan dengan industri konstruksi adalah perusahaan jasa konstruksi. Berdasarkan survei yang dilakukan Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2015 sampai 2018, jumlah perusahaan

konstruksi di Indonesia terus mengalami peningkatan yang signifikan. Peningkatan tersebut ditunjukkan pada tabel 1.1 yang menunjukkan beberapa sektor lapangan usaha yang ada di Indonesia, salah satu yang mengalami peningkatan yang signifikan adalah perusahaan konstruksi.

**Tabel 1. 1**

**PERTUMBUHAN EKONOMI MENURUT LAPANGAN USAHA**

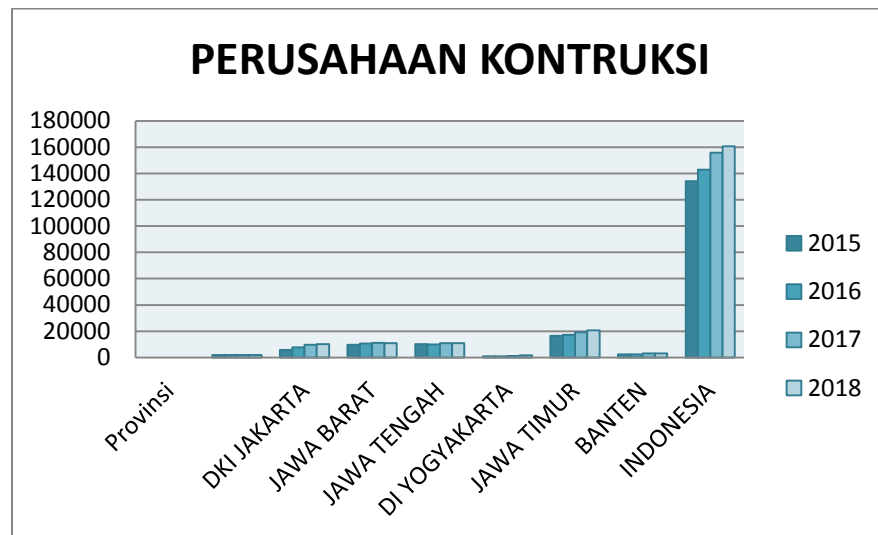
<b>Sektor</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Pertambangan	7.96	14.18	7.48	2.38
Industri	5.63	4.44	5.69	7.55
<b>Konstruksi</b>	<b>3.60</b>	<b>5.51</b>	<b>6.91</b>	<b>6.61</b>
Pertanian	3.28	2.41	1.58	-2.10
Transportasi	6.68	5.71	6.62	6.56

*Sumber : (Badan Pusat Statistik)*

Peningkatan jumlah perusahaan konstruksi di Indonesia diikuti dengan meningkatnya jumlah perusahaan konstruksi di Pulau Jawa. Tabel 1.2 menunjukkan perbandingan jumlah perusahaan konstruksi di pulau Jawa dan Indonesia dengan jumlah perusahaan konstruksi di Indonesia mengalami kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2015 - 2018, perusahaan konstruksi mengalami peningkatan sebesar 26.547 perusahaan, dari 134.029 perusahaan menjadi 160.576 perusahaan.

**Tabel 1. 2**

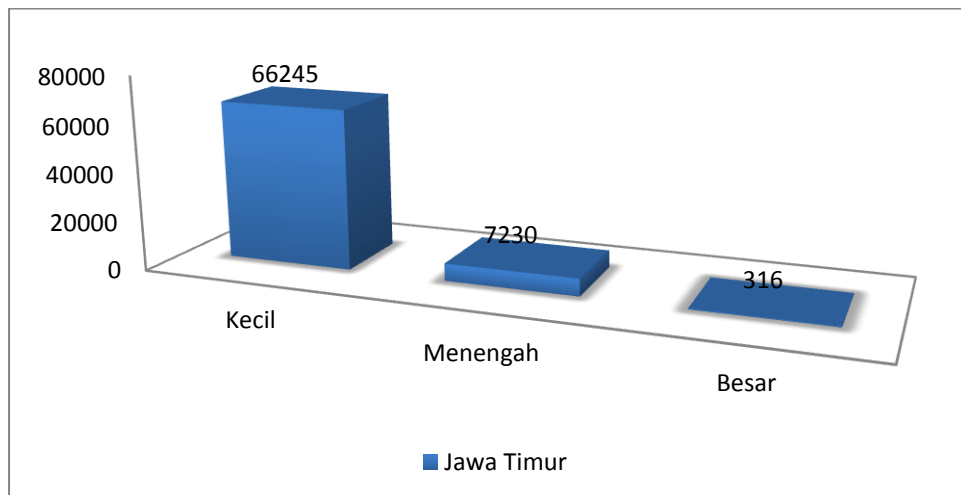
**Perbandingan Perusahaan Kontruksi di Pulau Jawa dan Indonesia**



*Sumber : (Badan Pusat Statistik)*

Dalam periode 1 tahun (2017-2018) perusahaan konstruksi di Jawa Timur bertambah sebanyak 1.533 perusahaan yang terbagi menjadi 3 kualifikasi yakni kualifikasi usaha besar, kualifikasi usaha menengah, dan kualifikasi usaha kecil. Pembagian kualifikasi ini didasarkan pada Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 08/PRT/M/2011 dimana kualifikasi badan usaha jasa konstruksi terdiri dari 3 kualifikasi yakni kualifikasi usaha besar, kualifikasi usaha menengah, dan kualifikasi usaha kecil. Perusahaan memenuhi kualifikasi usaha kecil jika mampu melaksanakan pekerjaan dengan batasan nilai satu pekerjaan maksimum sampai dengan 2,5 miliar rupiah.

**Tabel 1. 3**  
**Kualifikasi Perusahaan Kontruksi**



*Sumber : (Badan Pusat Statistik)*

Mengacu pada Gambar 1.3, survei berdasarkan kualifikasi jenis usaha tahun 2015 - 2018 ada sebanyak 73.791 perusahaan konstruksi tercatat, dimana sebanyak 66.245 perusahaan merupakan kualifikasi usaha kecil, sebanyak 7.230 merupakan kualifikasi usaha menengah, dan sebanyak 316 merupakan kualifikasi usaha besar. Jumlah perusahaan konstruksi kecil di Jawa Timur terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2018, jumlah perusahaan konstruksi mencapai 20.753 perusahaan dengan 18.455 perusahaan masuk dalam kualifikasi usaha kecil. Pesatnya perkembangan pembangunan dan banyaknya perusahaan konstruksi akan semakin memicu persaingan ketat antar perusahaan. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk berupaya menjaga kelangsungan perusahaannya dengan berbagai strategi dan inovasi.

Kontraktor adalah sebuah badan/ lembaga/ orang yang mengupayakan atau melakukan aktifitas pengadaan. Baik itu pengadaan barang atau jasa yang dibayar dengan nilai kontrak yang telah disepakati. Kontraktor dapat disamakan dengan orang atau suatu badan hukum atau badan usaha yang dikontrak atau disewa untuk menjalankan proyek pekerjaan berdasarkan isi kontrak yang dimenangkan dari pihak pemilik proyek (adhyaksa, 2018).

Sektor konstruksi merupakan salah satu sektor yang sangat berpengaruh dalam pertumbuhan ekonomi. Hal ini dapat menjadi sebuah tantangan bagi pelakunya, mengingat perekonomian global saat ini sedang dilanda krisis yang dikhawatirkan akan berdampak pada meningkatnya biaya proses infrastruktur pembangunan serta menurunnya likuiditas perbankan yang dapat mempersulit perolehan kredit, termasuk permodalan dan penjaminan bagi perusahaan (adhyaksa, 2018).

Konstruksi yaitu suatu kegiatan membangun sarana maupun prasarana. Dalam sebuah bidang arsitektur atau teknik sipil, sebuah konstruksi juga dikenal sebagai bangunan atau satuan infrastruktur pada sebuah area atau pada beberapa area. Secara ringkas konstruksi didefinisikan sebagai objek keseluruhan bangunan yang terdiri dari bagian-bagian struktur. Sebagai contoh, Konstruksi Struktur Bangunan adalah bentuk/bangun secara keseluruhan dari struktur bangunan. contoh lain: Konstruksi Jalan Raya, Konstruksi Jembatan, Konstruksi Kapal, Kontruksi pembuatan Ducting, Kontruksi pembuatan Cerobong Asap, dan lain lain. Konstruksi dapat juga didefinisikan sebagai susunan (model, tata letak) suatu

bangunan (jembatan, rumah, dan lain sebagainya). Walaupun kegiatan konstruksi dikenal sebagai pekerjaan, tetapi dalam kenyataannya konstruksi merupakan satuan kegiatan yang terdiri dari beberapa pekerjaan lain yang berbeda.

Dalam pengerjaan suatu proyek Perusahaan kontraktor tidak menyelesaikan pekerjaan proyek tersebut secara individu (perusahaan itu sendiri). Jika nilai proyeknya besar, maka kontraktor tersebut akan menggandeng beberapa perusahaan kontraktor lain untuk menyelesaikan proyek tersebut. Dalam pekerjaan di lapangan biasa disebut menSub - kontrakkan pekerjaan ke perusahaan lain, yang paling sering dilaksanakan di bidang properti atau proyek pendirian pabrik baru.

Suatu proyek perusahaan harus tepat dalam menentukan perencanaan pembangunannya agar dapat selesai tepat waktu dan efisien dalam pendanaannya. Karena hal ini sangat mempengaruhi keberlangsungan pengerjaan suatu proyek. Dalam manajemen suatu proyek harus memperhatikan aspek penting meliputi hal perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan agar tercapainya tujuan suatu proyek. Dalam suatu proyek dikenal juga istilah tender yang merupakan kegiatan penawaran antara pemilik bangunan dengan perusahaan penyedia jasa konstruksi. Yang meliputi tawaran pengadaan barang atau jasa untuk suatu perusahaan, pengajuan harga untuk memborong atau melaksanakan pekerjaan (proyek), menjual barang atau jasa, membeli barang atau jasa, dan lain sebagainya.

Perusahaan CV. Bintang Mitra Teknik merupakan salah satu perusahaan konstruksi dengan kualifikasi golongan usaha kecil yang

berlokasi di Jl. Mojokerto-Lamongan, Dusun. Japanan Lor Rt. 02/Rw. 01, Desa. Japanan, Kecamatan. Kemlagi, Kabupaten. Mojokerto-Jawa Timur . CV. Bintang Mitra Teknik memulai usahanya pada tahun 2015 dengan lingkup proyek terletak di sekitar Mojokerto, Jawa Timur sampai Pati, Jawa Tengah. Dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya sebagai perusahaan kontraktor di daerah Mojokerto, perusahaan diharapkan dapat mengalami peningkatan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun agar tetap memenangkan dan bersaing pada pasar. Perusahaan CV. Bintang Mitra Teknik hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan), dimana perusahaan kontraktor CV. Bintang Mitra Teknik ini belum menerapkan pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard sampai saat ini.

Observasi yang dilakukan pada awal peneliti menemukan beberapa fenomena yang menarik yang didapat dari direktur utama CV. Bintang Mitra Teknik , diantaranya : pengguna jasa konstruksi kebanyakan di luar provinsi jawa timur, pertumbuhan perusahaan jasa konstruksi ini pernah mengalami penurunan. Berdasarkan laporan keuangan CV. Bintang Mitra Teknik, kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang kurang baik, pengukuran kinerja perusahaan masih menggunakan penilaian kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja keuangan. Pengukuran dengan ukuran keuangan mudah dilakukan karena yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur

kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996:7).

Oleh karena itu, CV. Bintang Mitra Teknik menginginkan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh dan berimbang baik dari segi finansial dan non finansial, untuk itulah dipilih metode analisis *Balance Scorecard* sebagai salah satu metode pengukuran kinerja dengan menerjemakan visi, misi, dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang dapat memberikan kerangka kerja bagi pengukuran kinerja perusahaan dan sistem manajemen yang strategis. Metode *Balance Scorecard* ini akan melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran mendorong masa depan.

Balance Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balance*). Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern* sedangkan kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang.

Perspektif dalam metode *Balance Scorecard* yaitu, Prespektif keuangan yang memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan



ROI. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000). Sebelumnya perusahaan hanya menggunakan pengukuran keuangan secara tradisional yang mengorientasikan keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Maka dari itu manajer dapat mengaplikasikan *Balance Scorecard* untuk mencapai keuntungan yang lebih tinggi, dalam perhitungan prespektif keuangan menggunakan *Rasio Profitabilitas* yang mencakup *Gross Profit Margin* (GPM), ROI, dan ROE.

Pada perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996). Dengan adanya prespektif pelanggan ini, maka perusahaan dapat memperluas segmen pangsa pasar untuk menambah jumlah pelanggan dan jumlah penjualan, mempertahankan hubungan dengan pelanggan, menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis, mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi dan melakukan promosi melalui iklan serta menjaga kualitas seperti yang dijanjikan perusahaan. Yang sebelumnya perusahaan hanya mengukur pada pangsa pasar dan keuntungan, oleh sebab itu perusahaan dapat melakukan pengukuran menyeluruh pada pelanggan melalui prespektif pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Simon, 1999). Dalam perspektif ini perusahaan harus menerapkan proses inovasi pada produk dan jasa yang perusahaan tawarkan kepada pelanggan. Proses operasi yang terbagi menjadi dua bagian yaitu : proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk, yang terkait dalam proses operasi adalah ketepatan waktu pengerjaan, kualitas produk dan biaya. Proses pelayanan purna jual yaitu dengan memberikan garansi pada konsumen. Selama ini perusahaan masih menggunakan proses purna jual saja.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling karyawan, yaitu: meningkatkan kapabilitas pekerja dan kemampuan sistem informasi dengan diikutkan pada pelatihan-pelatihan untuk menjamin keahlian para karyawan sehingga dapat mengembangkan kecerdasan dan kreativitasnya untuk memajukan

perusahaan. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan karyawan, selain itu upaya tersebut juga dibarengi dengan penyesuaian yang sejalan dengan tujuan organisasi dan memberikan reward, apresiasi serta bonus pada karyawan yang mempunyai kinerja yang baik.

Mengukur kinerja perusahaan sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang. Agar dapat memiliki keunggulan dalam bersaing di dunia bisnis yang sangat pesat ini, usaha ini perlu memiliki kerangka kerja dalam bisnis yang tepat. Karena itulah *balance scorecard* menjadi pilihan sebagai metode yang diterapkan oleh perusahaan, sehingga dapat diketahui secara menyeluruh mengenai kinerja perusahaan, baik dalam aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta mengetahui masalah dan kendala operasionalnya sebagai bahan dalam merencanakan dan melaksanakan operasi bisnis yang lebih optimal. Demikian pula CV. Bintang Mitra Teknik yang menjadi obyek penelitian, perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa konstruksi, dalam menghadapi lingkungan bisnis yang berkembang pesat pada era modern saat ini CV. Bintang Mitra Teknik harus memiliki kinerja yang baik guna memenangkan persaingan.

Elisa Silviana, Suci Nurulita, Heri Ribut Yuliantoro (2019), meneliti mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Konsep *Balance Scorecard* dengan studi kasus pada PT. Bumi Hijau Puri Persada untuk menganalisis pengukuran kinerja perusahaan selama 3 tahun, yaitu tahun 2015-2017. Hasil penelitian yang diperoleh adalah penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Bumi Hijau Puri Persada secara keseluruhan cukup baik pada

Perspektif keuangan yang diukur dengan analisis rasio keuangan dinilai kurang baik. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* pada CV. Bintang Mitra Teknik, peneliti ini menggunakan analisis mix metod dengan menggunakan data primer dan sekunder.

Dengan dasar tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Jasa Kontruksi. Dengan mengambil judul **“ANALISIS BALANCE SCORECARD DALAM MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN STUDI KASUS PADA CV. BINTANG MITRA TEHNIK”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diambil rumusan masalahnya, yaitu :

Bagaimana kinerja perusahaan CV. Bintang Mitra Teknik yang diukur dengan menggunakan metode *balance scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana kinerja perusahaan CV. Bintang Mitra Teknik yang diukur dengan menggunakan metode *balance scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Praktis**

Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan dapat membantu menjadi bahan masukan guna untuk memperbaiki serta menyempurnakan kinerja perusahaan yang sudah ada dan dapat menjadi referensi pertimbangan dalam pengambilan keputusan perusahaan dimasa mendatang.

##### **2. Manfaat Teoritis**

###### **a. Bagi Peneliti**

Dapat mengembangkan wawasan teori - teori keilmuan yang didapatkan dalam bangku perkuliahan, menambah pengalaman terjun secara langsung ke lapangan, dan sebagai syarat menempuh gelar sarjana S1 Akuntansi.

###### **b. Bagi akademik**

Dapat menambah referensi kepustakaan sekaligus wacana pembelajaran bagi peneliti - peneliti selanjutnya, dapat memberi arah untuk penelitian berikutnya mengenai balance scorecard yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

#### **E. Batasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat batasan masalah dimana perspektif keuangan diteliti pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2019, sedangkan perspektif karyawan dan perspektif bisnis internal dilakukan penelitian pada periode februari sampai Juni 2020..